

# MODEL SISTEM MANAJEMEN MUTU BERDASARKAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE PADA PENDIDIKAN KEPERAWATAN DI KOTA SURABAYA

*(Model of Quality Management System Using Malcolm Baldrige Criteria in Nursing Education in Surabaya)*

A. Aziz Alimul Hidayat\*, Stefanus Supriyanto\*\*, Nursalam\*\*\*

\* Faculty of Health Science, Muhammadiyah University of Surabaya

\*\* Faculty of Public Health, Airlangga University

\*\*\* Faculty of Nursing, Airlangga University

## ABSTRAK

**Pendahuluan:** Sebagian besar pendidikan keperawatan di Surabaya masih berada pada level rendah. Beberapa faktor penyebab diantaranya adalah proses peningkatan mutu pada perguruan tinggi secara umum masih dilakukan secara parsial dan tidak terintegrasi dengan kebutuhan lulusan yang dirumuskan secara sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model sistem manajemen mutu Program Studi Keperawatan berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige untuk kinerja *Excellence*. **Metode:** Desain penelitian ini adalah *cross sectional survey*. Penelitian ini dilakukan dengan sampel dari delapan lembaga, sejumlah dua puluh empat responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan mempengaruhi profil program studi, seperti halnya profil organisasi mempengaruhi kinerja program studi; 2) Kepemimpinan mempengaruhi perencanaan strategis, seperti halnya perencanaan strategis mempengaruhi fokus Sumber Daya Manusia. Selain itu, fokus sumber daya manusia mempengaruhi proses fokus dan akhirnya mempengaruhi hasil kinerja; 3) Fokus pelanggan mempengaruhi kepemimpinan, seperti halnya kepemimpinan mempengaruhi perencanaan strategis. Dampaknya, perencanaan strategis mempengaruhi fokus sumber daya manusia serta proses fokus, sehingga pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja; 4) Semua variabel, kecuali perencanaan strategis, dipengaruhi oleh pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. **Diskusi:** Berdasarkan hasil di atas, model sistem manajemen mutu dapat dikembangkan dengan menggunakan kriteria Malcolm Baldrige dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas Program Studi Keperawatan. Di sisi lain, model ini dapat digunakan sebagai acuan organisasi pada level Program Studi Keperawatan (unit bisnis strategis) untuk merestrukturisasi kinerja perguruan tinggi dalam persaingan global.

**Kata kunci:** model sistem manajemen mutu, program studi keperawatan, kriteria Malcolm Baldrige for Performance Excellence

## ABSTRACT

**Introduction:** Most of the quality of Nursing Education in Surabaya is still at the low level. It is due to the fact that the process and job performances which have not been integrated yet, systematic and flexible which are in line with the capacity of the organization and the needs of graduates. This study aims to develop a model of quality management systems of Nursing bachelor's degree program based on the Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence. **Method:** The method used is a cross sectional survey design. This research was conducted with a sample of eight institutions and twenty four of respondents. The data was collected by means of interviews, questionnaires and documentation. Analysis of the data used Partial Least Square (PLS). **Result:** The results showed that 1) leadership affects the study program as well as the profile that affects job performances; 2) Leadership affects the strategic planning as well as the strategic planning that affects focus of Human Resources. In addition, the focus of human resources affects the focus process and finally affects job performances as well; 3) customer focus affects leadership as well as leadership affects strategic planning. As the impact, strategic planning affects focus of human resources and it affects similarly on the focus process and finally affects job performances; 4) All variables are affected by measurements, analysis and knowledge management, except in strategic planning. **Discussion:** Based on the above results, the model of quality management system can be developed by using the Malcolm Baldrige criteria for the purpose of increasing the quality of Nursing Study Program. On the other hands, this model can be used as a reference of the organization at the level of Nursing Study Program (Strategic Business Unit) to restructure the performance of the college in global competition.

**Keywords:** model of quality management system, nursing study program, malcolm baldrige criteria for performance excellence

---

## PENDAHULUAN

Masalah umum yang sering dihadapi oleh pengelola perguruan tinggi khususnya

keperawatan adalah masalah mutu, hal ini dapat dilihat masih banyaknya program pendidikan keperawatan yang memperoleh

akreditasi dari BAN-PT kategori C (rendah). Berdasarkan hasil evaluasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tahun 2011 menunjukkan sebagian besar (75,6%) program studi di bidang kesehatan di Jawa Timur memiliki mutu yang rendah (akreditasi C) (BAN-PT, 2012).

Beberapa hal yang menjadi kemungkinan penyebab, diantaranya proses peningkatan mutu pada perguruan tinggi secara umum masih dilakukan secara parsial atau secara acak (*random performance improvement*) dan tidak terintegrasi dengan kebutuhan lulusan yang dirumuskan secara sistematis. Berdasarkan hasil dari evaluasi implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi tahun 2008, menunjukkan dari 384 perguruan tinggi di Indonesia hanya 68 perguruan tinggi (17,7%) dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal dengan kategori baik. Selanjutnya dari empat belas perguruan tinggi yang memiliki pendidikan keperawatan di kota Surabaya hanya satu perguruan tinggi (7,14%) yang memiliki sistem penjaminan mutu yang baik (Dirjen Dikti, 2008; Kuspijadi & Sudarso, 2011; Hidayat, 2013).

Salah satu alternatif yang dapat dilakukan untuk peningkatan mutu Program Studi adalah menerapkan sistem manajemen mutu yang unggul, terintegrasi antara proses dan hasil. Sistem tersebut terdapat pada kriteria Malcolm Baldrige. Kriteria Malcolm Baldrige memiliki perbedaan dengan sistem mutu lainnya salah satunya adalah ISO, yang mana ISO lebih menekankan pada proses di lingkungan manajerial organisasi. Sedangkan Malcolm Baldrige tidak berarti menghilangkan proses, walaupun prosesnya baik namun hasilnya kurang, maka penilaian Malcolm Baldrige akan menghasilkan nilai atau poin yang rendah bagi organisasi. Selain itu kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* pada pendidikan umumnya masih digunakan pada tingkat institusi (level strategis) dan masih ada beberapa kriteria yang perlu dikembangkan khususnya dalam tingkat program studi (level operasional) (Hidayat; 2014).

Beberapa alasan lain, diantaranya: kerangka berfikirnya fleksibel, di mana suatu organisasi diberi kebebasan untuk

mengembangkan pendekatan dan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi, kriteria yang inklusi, yakni pendekatan berfokus hanya pada aspek penilaian, seperti kepemimpinan, perencanaan strategis atau manajemen proses, kriteria berfokus pada persyaratan umum bukan prosedur atau teknik semata, kriteria yang adaptif, yakni dapat digunakan untuk menilai organisasi besar bahwa bagian dari organisasi, seperti jurusan atau program studi, dan kebaruan kriteria, bahwa Malcolm Baldrige setiap tahun kriteria dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan kebutuhan organisasi dan *stakeholder* (Kuspijadi dan Sudarso, 2009; Hidayat 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, maka komponen model yang diteliti adalah: 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap profil program studi, perencanaan strategis, dan fokus proses; 2) profil organisasi program studi berpengaruh signifikan terhadap hasil kinerja program studi; 3) fokus *customer* berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan program studi, dan perencanaan strategis; 4) perencanaan strategis program studi berpengaruh signifikan terhadap fokus sumber daya manusia, dan fokus proses; 5) fokus sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap fokus proses, dan hasil kerja; 6) fokus pada proses berpengaruh signifikan terhadap hasil kinerja; 7) pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan, fokus *customer*, perencanaan strategis, fokus sumber daya manusia, fokus proses, dan hasil kerja.

## BAHAN DAN METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi di Kota Surabaya yang terdiri atas 9 institusi pendidikan yang memiliki program studi keperawatan pada tahun 2013. Sampel dalam penelitian ini adalah unit Program Studi Keperawatan pada Perguruan Tinggi di kota Surabaya, dengan kriteria inklusi telah memiliki lulusan tiga tahun terakhir. Dari kriteria inklusi yang memenuhi syarat adalah 8 institusi.

Pengumpulan data dilakukan selama 5 bulan. Sumber data diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer didapat dari responden melalui pemberian kuesioner secara langsung dan data sekunder dapat diambil dari pusat data di Program Studi Keperawatan Universitas di Kota Surabaya.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan cara, kuesioner dan wawancara. Kuesioner terdiri atas 350 pertanyaan dengan skala likert untuk tujuh variabel diantaranya profil organisasi (visi, misi, tujuan, tenaga kerja, prasarana dan sarana, struktur organisasi, kerja sama dan situasi organisasi), variabel kepemimpinan (kepemimpinan senior dan tata kelola, tanggung jawab sosial), variabel perencanaan strategis (pengembangan strategis dan implementasi strategis), variabel fokus pelanggan (suara pelanggan dan keterikatan mahasiswa dan *stakeholder*), variabel fokus sumber daya manusia (lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja), variabel fokus proses/operasi (sistem kerja dan proses kerja), dan variabel hasil (hasil program pelayanan pendidikan, hasil fokus pelanggan, hasil fokus sumber daya manusia, hasil kepemimpinan dan tata kelola dan hasil keuangan dan pasar). Penilaian kuesioner menggunakan modifikasi MBCFPE 2011–2012, dengan kategori 90–100% = sangat tinggi, 80–89% = tinggi, 60–79% = sedang, 40–59% = rendah, < 40% = sangat rendah.

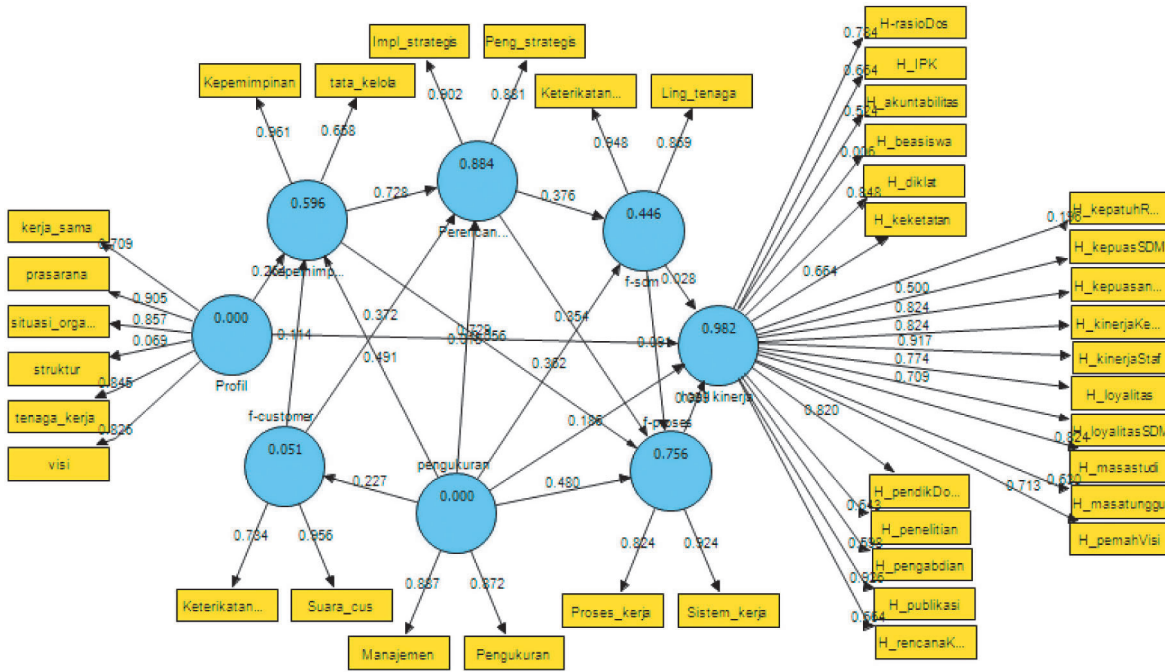
Analisis data yang digunakan adalah: 1) analisis deskriptif untuk menganalisis data tentang variabel profil, kepemimpinan, profil organisasi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus customer, fokus sumber daya manusia, fokus proses/operasi, dan hasil kinerja dengan persentase distribusi frekuensi; 2) Analisis model persamaan struktural (SEM) yang berbasis *variance* atau *component based*. Model persamaan ini sering dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS). Evaluasi model dari PLS ada dua bagian evaluasi, yakni evaluasi pengukuran dan evaluasi model struktural. (1) Evaluasi model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *validity* dan *reliability* dari indikator. Pengujian outer model

adalah *convergent validity*, yakni indikator dianggap valid jika memiliki *outer loading* lebih dari 0,5 dan nilai  $t > 1,96$ . Dan *Reliability* untuk menguji *reliability* indikator dari konstruk yang membentuknya. (2) pengujian hipotesis, pengujian ini dilakukan dengan uji statistik  $t$  (*t test*), jika  $t > 1,96$  dengan  $\alpha = 0,05$  maka hasil pengujian signifikan, demikian sebaliknya, apabila hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan menunjukkan indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten, dan jika pada inner model adalah signifikan maka terdapat pengaruh variabel laten satu terhadap variabel laten lainnya.

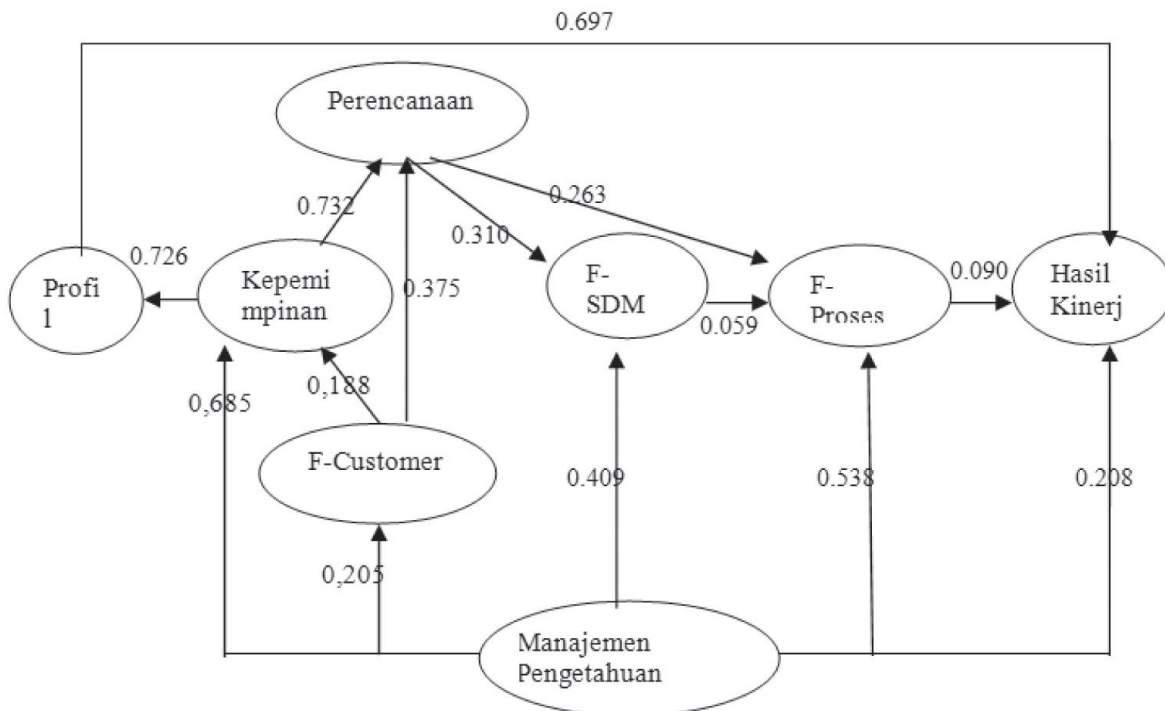
## HASIL

Hasil analisis model 1 (model awal) penelitian menggunakan analisis persamaan struktural (SEM) yang berbasis *variance* atau *component based* yakni *Partial Least Square* (PLS) ditunjukkan dalam gambar 1.

Gambar 2 menunjukkan jalur pertama kepemimpinan berpengaruh pada profil program studi, profil program studi berpengaruh pada hasil kerja. Jalur kedua kepemimpinan berpengaruh pada perencanaan strategis, perencanaan strategi berpengaruh pada fokus sumber daya manusia, fokus sumber daya manusia berpengaruh pada fokus proses, fokus proses berpengaruh pada hasil kinerja. Temuan ini membuktikan bahwa kepemimpinan program studi merupakan determinan penting dalam meningkatkan mutu program studi melalui perencanaan strategis, fokus sumber daya manusia dan fokus proses. Temuan ini pula menunjukkan bahwa kondisi organisasi (profil organisasi) yang meliputi visi, misi, prasarana, sarana, struktur organisasi, tenaga kerja, kerja sama, dan situasi organisasi (kebijakan organisasi) menjadi faktor penentu pada peningkatan mutu program Studi Sarjana Keperawatan. Jalur ketiga gambar 2. Menunjukkan fokus *customer* berpengaruh pada kepemimpinan, kepemimpinan berpengaruh pada perencanaan strategis, perencanaan strategis berpengaruh pada fokus sumber daya manusia, fokus sumber daya manusia berpengaruh pada



Gambar 1. Analisis persamaan struktural (SEM) yang berbasis *variance* atau *component based* yakni *Partial Least Square* (PLS) Model 1.



Gambar 2. Analisis persamaan struktural (SEM) yang berbasis *variance* atau *component based* yakni *Partial Least Square* (PLS) Model 2 (model akhir)

Tabel 1. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variable pada penelitian model *self assessment* mutu berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige pada Pendidikan Keperawatan di kota Surabaya

Hubungan antar variabel	Sample mean	T-Statistik	Keterangan
Kepemimpinan terhadap profil Program Studi	0.725	23.56	signifikan
Profil Organisasi Program Studi terhadap hasil kinerja Program Studi	0.697	26.89	signifikan
Fokus <i>customer</i> terhadap kepemimpinan Program Studi	0.188	3.48	signifikan
Fokus <i>customer</i> terhadap Perencanaan Strategis	0.374	8.98	signifikan
Kepemimpinan ketua Program Studi terhadap Perencanaan Strategis	0.732	15.83	signifikan
Kepemimpinan ketua Program Studi terhadap fokus proses	0.106	0.56	tidak signifikan
Perencanaan Strategis Program Studi terhadap fokus Sumber daya manusia	0.309	3.33	signifikan
Perencanaan Strategis terhadap fokus proses	0.262	3.94	signifikan
Fokus sumber daya manusia terhadap fokus proses	0.059	1.98	signifikan
Fokus sumber daya manusia terhadap hasil kinerja	0.047	1.13	tidak signifikan
Fokus pada proses terhadap hasil kinerja	0.090	8.94	signifikan
Pengukuran, analisis dan Manajemen Pengetahuan terhadap kepemimpinan	0.684	22.04	signifikan
Pengukuran, analisis dan Manajemen Pengetahuan terhadap fokus customer	0.204	3.44	signifikan
Pengukuran, analisis dan Manajemen Pengetahuan terhadap perencanaan strategis	0.012	0.71	tidak signifikan
Pengukuran, analisis dan Manajemen Pengetahuan terhadap fokus sumber daya	0.409	4.42	signifikan
Pengukuran, analisis dan Manajemen Pengetahuan terhadap fokus proses	0.537	7.70	signifikan
Pengukuran, analisis dan Manajemen Pengetahuan terhadap Hasil Kinerja	0.208	13.99	signifikan

fokus proses, fokus proses berpengaruh pada hasil kinerja. Temuan ini pula menunjukkan bahwa fokus *customer* dapat sebagai faktor penentu dalam peningkatan mutu melalui proses kepemimpinan berfokus pada customer. Jalur keempat gambar 2. Menunjukkan semua variabel dipengaruhi oleh pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, kecuali pada perencanaan strategis.

## PEMBAHASAN

Pengaruh kepemimpinan terhadap profil program studi, dan perencanaan strategis, dapat dibuktikan melalui hasil pengujian yang menunjukkan koefisien jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin

baik kepemimpinan (kepemimpinan senior, tata kelola dan tanggung jawab sosial), maka secara langsung menjadikan semakin baik profil organisasi dan perencanaan strategis di Program Studi Keperawatan.

Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap profil program studi dan perencanaan strategi, karena kepemimpinan merupakan proses di mana seseorang atau tim dalam memainkan pengaruh atas orang lain atau tim lain dengan memberi inspirasi, motivasi dan mengarahkan aktivitas dalam mencapai sasaran dan tujuan (Malcom Baldrige, 2011; IQAF, 2011). Kepemimpinan dalam kriteria Malcolm Baldrige menilai bagaimana pemimpin senior bertindak sesuai dengan petunjuk organisasi dan dapat menopang

keberlangsungan organisasi, dan juga menilai bagaimana sistem tata kelola serta bagaimana organisasi memenuhi aspek hukum etik dan tanggung jawab sosial, sehingga pada kategori kepemimpinan Malcolm Baldrige memberikan skor tertinggi di antara sistem atau kategori yang lain, hal ini menunjukkan kepemimpinan memiliki peran yang tinggi dalam menggerakkan organisasi (Malcom Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014).

Pengaruh kepemimpinan terhadap profil dan perencanaan strategis juga sejalan dengan konsep Sparkle, yang membagi peran pemimpin ada tiga, yakni sebagai pemimpin, sebagai fasilitator dan sebagai administrator. Sebagai seorang pemimpin memiliki tugas dalam memotivasi anak buah, memberikan sugesti, menciptakan inspirasi, sebagai sumber inspirasi dan konseptor. Sebagai fasilitator memiliki peran *liason officer* (interaksi antara individu dan unit), *negoiator* (pengalokasian sumber daya antar unit, menciptakan keadilan), dan mediator (penghubung manajemen dan pekerja). Sebagai administrator memiliki fungsi sebagai katalisator, pengambil keputusan strategis, delegator (pendelegasian tugas dan tanggung jawab, pemberdayaan dan monitoring SDM, serta sebagai *problem solver* (Supriyanto, 2011; Hidayat, 2014).

Sedangkan profil organisasi itu sendiri menurut Malcolm Baldrige adalah konteks bagaimana organisasi dijalankan, lingkungan, tata hubungan kerja, tantangan dan keunggulan strategis memiliki fungsi sebagai pemandu dalam sistem kinerja organisasi, yang meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus *customer*, fokus sumber daya manusia, fokus proses dan *result*. Dengan demikian profil organisasi memiliki peranan atau pengaruh dalam sistem yang dijalankan yang sangat ditentukan oleh kepemimpinan (Malcom Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014).

Pengaruh perencanaan strategis terhadap fokus sumber daya manusia dan fokus proses, dapat dibuktikan melalui hasil pengujian kedua variabel yang memiliki koefisien jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik perencanaan strategis (pengembangan strategis dan implementasi strategis), maka secara langsung menjadikan

semakin baik fokus sumber daya manusia dan fokus proses di pendidikan keperawatan. Dari kedua pengaruh antara variabel, pengaruh perencanaan strategis terhadap fokus sumber daya manusia lebih tinggi (koefisien jalur = 0,310) dibandingkan dengan pengaruh perencanaan strategi terhadap fokus proses (koefisien jalur = 0,260).

Adanya pengaruh perencanaan strategis terhadap fokus sumber daya manusia dan fokus proses, karena perencanaan strategis merupakan upaya organisasi dalam mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja. Sasaran strategis dan rencana kerja yang telah ditetapkan, selanjutnya dijabarkan dan diubah bila situasi yang mengharuskan. Dalam Malcolm Baldrige perencanaan strategis dapat dinilai dari pengembangan strategis dan implementasi strategis. Pengembangan merupakan upaya organisasi dalam membangun strategi untuk menjawab tantangan yang dapat meningkatkan keunggulan dari strategisnya. Sedangkan implementasi merupakan bagaimana organisasi dalam menerjemahkan sasaran strategis ke rencana kerja selanjutnya dijabarkan dalam ukuran dan indikator kinerja dan proyeksi kerja. Pada kategori perencanaan strategis Malcolm Baldrige menekankan pada implementasi strategis dengan memberikan skor yang tinggi dibandingkan dengan skor pengembangan strategis, sehingga perencanaan strategis sangat menentukan sumber daya manusia dan proses operasi (Malcom Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014).

Pengaruh perencanaan strategis terhadap fokus sumber daya manusia dan fokus proses juga sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang menyatakan dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi merupakan keadaan yang bersumber dari dalam organisasi itu sendiri yang meliputi misi, kebijakan termasuk didalamnya perencanaan strategi, budaya, organisasi pekerja dan memiliki organisasi. Faktor eksternal merupakan keadaan eksternal yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia diantaranya angkatan kerja,

*legal consideration*, persaingan, konsumen, teknologi, politik, ekonomi dan demografi (Rachmawati, 2008). Sedangkan beberapa faktor yang mempengaruhi fokus proses dalam pendidikan adalah semua input dalam pendidikan, diantaranya perencanaan pembelajaran, sumber daya manusia, prasarana dan sarana (Hidayat, 2014).

Pengaruh fokus pada customer terhadap kepemimpinan dan perencanaan strategis dapat dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan koefisien jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi fokus *customer* (suara *customer* dan keterikatan *customer*), maka secara langsung menjadikan semakin baik kepemimpinan dan perencanaan strategis di Program Studi Keperawatan.

Adanya pengaruh fokus *customer* terhadap kepemimpinan dan perencanaan strategis karena fokus *customer* merupakan upaya organisasi mengikat mahasiswa dan *stakeholder* untuk keberhasilan penguasaan pasar dalam jangka panjang melalui membangun hubungan budaya yang berfokus pada mahasiswa dan *stakeholder*. Fokus *customer* dalam kriteria Malcolm Baldrige menilai bagaimana organisasi memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer* atau pihak lainnya, kesenangan *customer* dan membangun loyalitas, sehingga kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian dari strategi. Sehingga pada kategori fokus pada *customer* Malcolm Baldrige memberikan skor yang tinggi pada keterikatan *customer* dibandingkan dengan skor suara *customer* sehingga dalam manajemen modern organisasi selalu akan memenuhi kebutuhan pelanggan yang tentu akan memengaruhi kepemimpinan dan perencanaan strategis organisasi (Malcolm Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014).

Pengaruh fokus *customer* terhadap kepemimpinan dan perencanaan strategis juga sejalan dengan konsep kepemimpinan, yang banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah tujuan, sasaran atau hasil yang akan dicapai. Sasaran yang dimaksud dapat berupa kebutuhan/keinginan customer, sehingga dapat merubah gaya kepemimpinan yang selalu berorientasi dalam pemenuhan kebutuhan customer (Soekarso, dkk, 2010).

Demikian halnya pada perencanaan strategis yang menurut Asmarani (2006) bahwa perencanaan strategis dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, diantaranya faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi. Fokus *customer* merupakan bagian dari faktor lingkungan yang tentunya memiliki pengaruh dalam perencanaan strategis (Hidayat, 2014).

Pengaruh fokus sumber daya manusia terhadap fokus proses dan hasil kerja dapat dibuktikan hasil pengujian menunjukkan kedua variabel memiliki koefisien jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik fokus sumber daya manusia (lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja), maka secara langsung menjadikan semakin baik fokus pada proses di Program Studi Keperawatan. Dari kedua pengaruh antar variabel, pengaruh fokus sumber daya manusia terhadap fokus proses memiliki koefisien jalur = 0,091.

Adanya pengaruh fokus sumber daya manusia terhadap fokus proses dan hasil kerja karena fokus sumber daya manusia merupakan bagaimana kemampuan manajemen organisasi dalam menilai kapabilitas dan kebutuhan karyawan dalam membangun tenaga kerja yang kondusif agar mencapai kinerja yang tinggi melalui keterlibatan, pengelolaan, dan pengembangan karyawan dalam menggunakan kemampuan dalam menyelaraskan visi, misi, nilai dan rencana tindakan organisasi. Dalam Malcolm Baldrige fokus sumber daya manusia dapat dinilai dari lingkungan tenaga kerja dan keterikatan tenaga kerja. Lingkungan tenaga kerja merupakan upaya organisasi dalam membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif. Sedangkan keterikatan tenaga kerja merupakan upaya organisasi dalam melibatkan secara aktif, memberi kompensasi, penghargaan untuk mencapai kinerja yang tinggi (Malcolm Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014).

Adanya pengaruh fokus sumber daya manusia terhadap fokus proses, karena Program Studi merupakan level operasional, yang lebih menekankan pada proses/aktivitas pembelajaran program, dalam hal ini fokus proses lebih diutamakan, selain itu proses hasil lebih dititikberatkan dari proses pembelajaran,

demikian juga dalam pengembangan sumber daya manusia masih rendah dan mulai ada upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas dalam sumber daya manusia (Hidayat, 2014).

Pengaruh fokus proses operasi terhadap hasil kinerja dapat dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan hasil memiliki koefisien jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik fokus proses (sistem kerja dan proses kerja), maka secara langsung menjadikan semakin baik hasil kerja di Program Studi Keperawatan.

Adanya pengaruh proses operasi terhadap hasil kinerja, karena fokus proses merupakan bagaimana organisasi merancang sistem kerjanya, mendesain, mengelola, memperbaiki proses utamanya untuk melaksanakan sistem kerja, untuk memberikan nilai kepada mahasiswa dan *stakeholder*, mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Dalam Malcolm Baldrige fokus proses dapat dinilai dari disain sistem kerja dan proses kerja. Disain sistem kerja merupakan upaya organisasi untuk mendesain kerjanya, menentukan proses-proses utamanya dalam memberikan nilai kepada *customer*, mempersiapkan diri dalam menghadapi potensi darurat. Sedangkan proses kerja merupakan upaya organisasi dalam mendesain, menerapkan, mengelola dan memperbaiki proses kerja utamanya dalam memberikan nilai kepada pelanggan dalam mencapai keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Pada kategori fokus proses Malcolm Baldrige menekankan pada sistem kerja dengan memberikan skor yang tinggi dibandingkan dengan skor proses kerja (Malcom Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014). Dalam penelitian ini proses kerja memiliki nilai yang tinggi dalam menentukan variabel fokus proses, hal tersebut dapat didasarkan karena pengelolaan Program Studi lebih menekankan pada proses/aktivitas pembelajaran program (Hidayat, 2014).

Pengaruh pengukuran analisis, dan manajemen pengetahuan terhadap kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus customer, fokus sumber daya manusia, fokus proses dan hasil kinerja, dapat dibuktikan dari hasil pengujian yang memiliki koefisien

jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan, maka secara langsung menjadikan semakin baik kepemimpinan, fokus *customer*, fokus sumber daya manusia, fokus proses dan hasil kinerja di Program Studi Sarjana keperawatan.

Adanya pengaruh analisis, dan manajemen pengetahuan terhadap kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus customer, fokus sumber daya manusia, fokus proses dan hasil kinerja, karena pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan merupakan bagaimana organisasi dalam menyeleksi, mengatur dan menggunakan data informasi dalam pengukuran kinerja, analisis dan mengkaji ulang kinerja serta bagaimana organisasi menjamin ketersediaan dan kualitas data, informasi yang dibutuhkan oleh karyawan dan *stakeholder*. Dalam Malcolm Baldrige pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dapat dinilai dari pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi, pengelolaan informasi, teknologi informasi dan manajemen pengetahuan. Pengukuran, analisis dan perbaikan organisasi merupakan indikator untuk mengukur, menganalisis dan meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan pengelolaan informasi, teknologi informasi dan manajemen pengetahuan merupakan indikator yang menekankan bagaimana organisasi mengelola informasi, teknologi informasi dan manajemen pengetahuan melalui penyediaan informasi dan kemudahan akses (Malcom Baldrige, 2011; IQAF, 2011; Hidayat, 2014).

Dalam penelitian ini pengelolaan informasi, teknologi informasi dan manajemen pengetahuan memiliki nilai yang tinggi dalam menentukan variabel pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, hal tersebut dapat didasarkan karena unit Program Studi suatu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan maka lebih menekankan pada proses/aktivitas pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) (Hidayat, 2014).

Hasil penelitian ini ditunjang oleh beberapa hasil penelitian, diantaranya: Panjaitan (2011) menyatakan adanya pengaruh penggunaan sistem teknologi informasi terhadap kualitas layanan akademik pada Perguruan Tinggi. Piccoli



*et al* (2001) menyatakan model *knowledge managment* dapat diterapkan pada Perguruan Tinggi, dengan model tiga unit (*engine*) yang mengarahkan proses dan penyebaran pengetahuan, antara lain *research engine*, *production engine* dan *learning engine*. Gold *et al* (2001); Yu *et al* (2004); Hariharan (2005), menyatakan teknologi informasi menjadi elemen penting dalam penciptaan dan transfer pengetahuan, dalam berbagai cara, seperti memfasilitasi, pengumpulan, penyimpanan dan pertukaran data dengan cepat (Hidayat, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, maka dapat ditemukan model sistem manajemen mutu berdasarkan kriteria Malcom Baldrige pada pendidikan keperawatan di kota Surabaya, sebagai berikut:

1. Model sistem manajemen mutu dengan menggunakan tujuh kriteria & profil organisasi dapat digunakan sebagai komponen model sistem manajemen mutu Program Studi. Tujuh kriteria tersebut meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus *customer*, fokus sumber daya manusia, fokus proses, pengukuran, analisis, manajemen pengetahuan dan hasil kerja;
2. Hasil kerja program studi dalam komponen sistem manajemen mutu merupakan indikator *outcome* keberhasilan Program Studi yang ditentukan oleh katagori proses (kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus *customer*, fokus sumber daya manusia, fokus proses, dan pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan);
3. Hasil kerja sangat ditentukan langsung oleh fokus proses melalui fokus sumber daya manusia yang menurut Malcom Baldrige lebih ditentukan langsung oleh fokus sumber daya manusia dan fokus proses (Hidayat, 2014).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Model sistem manajemen mutu sebagai temuan baru pada Program Studi Keperawatan adalah sebagai berikut: (1) Model sistem manajemen mutu dengan menggunakan tujuh kriteria Malcolm (kepemimpinan, perencanaan

strategis, fokus *customer*, fokus sumber daya manusia, fokus proses, pengukuran dan manajemen pengetahuan dan hasil kerja) dapat digunakan pada organisasi level operasional; (2) Pengukuran Malcom Baldrige dapat digunakan sebagai sistem manajemen mutu mutu di level operasional dengan memiliki indikator yang sama pada level strategik.; (3) Hasil kerja sangat ditentukan langsung oleh fokus proses melalui fokus sumber daya manusia yang menurut Malcom Baldrige lebih ditentukan langsung oleh fokus sumber daya manusia dan fokus proses.

### Saran

Saran yang dapat diberikan adalah model sistem manajemen mutu berdasarkan kriteria kriteria Malcolm Baldrige dapat digunakan sebagai salah satu model sistem manajemen mutu pada level operasional (program studi), untuk menuju mutu yang unggul.

## KEPUSTAKAAN

- Asmarani, D.E. 2006. *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- BAN-PT.2012. *Hasil Evaluasi Status Akreditasi Program Studi bidang Kesehatan di Jawa Timur*, (<http://www.ban-pt.kemendiknas.go.id> diakses tanggal 17 Juni)
- Dirjen Dikti. 2008. *Hasil Evaluasi Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi*. Jakarta: Depdiknas.
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*; 18 (1): 185–214.
- Hariharan, A. 2005. Implementing Seven KM Enablers at Barti. *Knowledge Management Review*; 8 (3): 8–9.
- Hidayat, A.A.A. 2013. Model Self Assesment Mutu Progam Studi Sarjana Keperawatan berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige di Kota Surabaya. *Disertasi*. Surabaya: Universitas Airlangga.

- Hidayat, A.A.A. 2014. *Model Self Assessmet Mutu Progam Pendidikan Keperawatan berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige*. Jakarta: Salemba Medika
- Kuspijadi & Sudarso. 2011. *Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Ubhara dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige*. <http://www.digilib.its.ac.id> diakses 18 Maret
- Panjaitan, H. 2011. *Sistem Informasi, Kualitas Layanan, Citra, dan Respon Konsumen Perguruan Tinggi*. Surabaya: Revka Petra Media
- Rachmawati, I.K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Soekarso, Sosro, A., Pitong, I., Hidayat, C. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Medika
- Supriyanto, S. 2011. *How to Become a Succesful Entrepreneur*